

0- 797232

На правах рукописи

Лю Шихао

**ОСОБЕННОСТИ МЕХАНИЗМА РАЗРАБОТКИ
И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ
НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ КИТАЯ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным
хозяйством (экономика предпринимательства)

Автореферат

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized, cursive letters and numbers, likely representing the author's name and the year.

Москва-2012

Диссертация выполнена на кафедре Инновационного и производственного менеджмента федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Московский государственный университет экономики, статистики и информатики (МЭСИ)».

Научный руководитель	доктор экономических наук, профессор Ильенкова Светлана Дмитриевна
Официальные оппоненты	доктор экономических наук, профессор Леонтьева Лидия Сергеевна доктор экономических наук, профессор Касяев Борис Султанович
Ведущая организация	ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления»

Защита состоится «16» февраля 2012 года в 10:00 часов на заседании диссертационного совета Д 212.151.04 при МЭСИ по адресу: 119501, г. Москва, ул. Нежинская, д. 7.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке МЭСИ.

Автореферат разослан «29» декабря 2011 г. Объявление о защите диссертации и автореферат диссертации «29» декабря 2011г. размещены на официальном сайте МЭСИ: <http://www.mesi.ru>

Ученый секретарь диссертационного совета
доктор экономических наук, доцент



НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КФУ



0000795800

Мхитарян С.В.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью совершенствования механизма разработки и реализации управленческих решений. Решения вырабатываются в рамках каждой функции управления, на всех её стадиях. Деятельность по принятию решений, в конечном счете, сводится к согласованию целей отдельных исполнителей, координации их взаимодействий. Разработка решений в рамках любой предпринимательской структуры предусматривает развитие объекта управления и выбор регулирующих воздействий на него с целью достижения стратегических и оперативных целей.

В условиях перехода от плановой экономики к рыночной повышается самостоятельность хозяйствующих субъектов в управлении производственной деятельностью, выборе конкурентных преимуществ товаров и услуг.

В литературе рассматриваются различные методы разработки и принятия управленческих решений, как универсальные, так и специфические. Выбор адекватного метода зависит от реального содержания проблемы, того объекта или процесса, применительно к которому принимается управленческое решение.

Произошедшие в экономике Китая за последние годы изменения выявили ряд дискуссионных и актуальных проблем, носящих теоретический и прикладной характер и имеющих чрезвычайно важное значение для устойчивого функционирования и развития промышленных предприятий. К приоритетным проблемам относятся вопросы теории, методологии и практики принятия управленческих решений в условиях членства Китая в ВТО и глобализации.

Рыночная ориентация все больше требует от руководителей умения видеть перспективы, принимать эффективные стратегические управленческие решения в сложившихся рискованных условиях

хозяйствования. Кроме того, в целях обеспечения устойчивости функционирования предприятий в изменяющихся, неопределенных условиях хозяйствования необходимо соблюдение и использование основных принципов стратегического менеджмента, реализация которых должна осуществляться, прежде всего, через принятие эффективных управленческих решений, основанных на системном подходе, анализе внешних и внутренних факторов, прямо или косвенно влияющих на деятельность предприятия. В этой связи существенно возрастает роль концептуальных и практически значимых разработок по проблемам принятия управленческих решений, с целью повышения устойчивости предпринимательских структур.

Степень разработанности проблемы. Различным аспектам разработки и принятия управленческих решений посвящены многочисленные исследования западных, российских, китайских ученых, а также ученых других стран. Общим проблемам развития предпринимательских структур посвящены работы С. Адамса, В.В. Адамчука, М., Альберта, К. Альдерфера, И. Ансоффа, И.А. Баткаевой, Б.М. Генкина, П. Друкера, С. Д. Ильенковой, А.Я. Кибанова, А.Э. Котляра, В.И. Кузнецова, М.И. Магуры, Э. Мэйо, Ю.Г. Одегова, Л. Портера, А.И. Рофе, Г.Э. Слезингер, Ф. Тейлора, Й. Шумпетера и др.

Заметный вклад в разработку теоретических основ управленческих решений внесли М. Альберт, М. Мескон Нейман Дж., Монгерштейн О., Райф Х, Ф. Хедоури, М.Эддоус, Р.Стэнфилд и др. Различным направлениям разработки и реализации управленческих решений посвящены исследования российских ученых Герчиковой И.Н., Глухова В.В., Глушенко В.В., Глушенко И.И., Виханского О.С., Данченко Л.А., Ильенковой С.Д., Кузнецова В.И., Орехова С.А., Пудича В.С., Тельнова Ю.Ф., Тихомировой Н.В., Тихомирова В.П., Смирнова Э.А., Фатхутдинова

Р.А и др. Особенности разработки управленческих решений в Китае исследовали Чэн Цзюньи, Ли Душен, Фен Чжен Луй, Сухун Ян и др.

Заслуживает внимания подход Гао Дэкана к реализации управленческих решений в компании легкой промышленности по производству зимней одежды.

Однако проблемы разработки и реализации управленческих решений на предприятиях в условиях глобализации, а также оценки эффективности управленческих решений требуют дополнительных исследований.

Цель диссертационной работы состоит в систематизация теоретических и практических подходов к разработке управленческих решений и их адаптации к особенностям китайских промышленных предприятий, функционирующих в условиях членства страны в ВТО.

Достижение поставленной цели осуществлялось путем решения ряда логически взаимоувязанных научных задач, раскрывающих тему данной работы, включая:

- обоснование концепции исследования методов разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах разного типа;

- выявление особенностей обоснования управленческих решений на китайских промышленных предприятиях в условиях членства страны в ВТО;

- методологическое обоснование оценки эффективности решения о выборе стратегии предприятия в условиях изменяющегося спроса на продукцию;

- разработка методики оценки эффективности управленческих решений в области производства промышленной продукции;

- обоснование подхода к оценке эффективности управленческих решений в области кадровой политики.

Объектом исследования являются китайские промышленные предприятия.

Предметом исследования экономико-управленческие отношения, возникающие в процессе разработки и реализации управленческих решений в предпринимательских структурах Китая.

Теоретико-методологическую основу исследования составили фундаментальные научные положения менеджмента, теории принятия решений, экономической теории. В качестве методологии исследования в работе использованы методы исследования систем управления, методы системного и сравнительного анализа, эволюционный и исторический подходы, труды западных, российских и китайских ученых по проблемам теории и практики управленческих решений. В решении задачи оценки эффективности управленческих решений применен факторный индексный анализ. В работе использованы материалы съездов ЦК КПК, доклады по вопросам стратегии социально-экономического развития Китая.

Информационную базу исследования составили статистические справочники Китая, сайты китайских промышленных предприятий.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в обосновании методических подходов к разработке и реализации управленческих решений с учетом особенностей функционирования современных китайских предприятий.

В диссертации сформулированы и выносятся на защиту следующие научные положения:

-обоснована концепция разработки и принятия управленческих решений в современных условиях функционирования промышленных предприятий, учитывающая факторы неопределенности и риска. Основу концепции составило положение об управленческом решении как результате конкретной управленческой деятельности менеджмента, направленном на разрешение специфической проблемы;

-выявлены особенности разработки и принятия управленческих решений на промышленных предприятиях Китая, к которым отнесены: ориентация на стратегию стимулирования внутреннего спроса, учет факторов сезонности при планировании производства продукции и риска в условиях членства Китая в ВТО;

-разработана методика оценки эффективности управленческих решений в области производства промышленной продукции, в основе которой решение об использовании стратегии «сезонный продукт». Эффективность стратегии «сезонный продукт» предложено оценивать по степени ее влияния на финансовые результаты после ее реализации.

-Предложенная методика оценки эффективности выбора стратегии «сезонный продукт», позволяет китайским компаниям обеспечить более равномерную загрузку производственных мощностей и расширить объем продаж. Методика базируется на показателях прибыли. (валовая прибыль; прибыль от основной деятельности; чистая прибыль; прибыль, относящаяся к акционерам; операционная прибыль);

-обоснованы подходы к оценке эффективности управленческих решений в области кадровой политики, которые предполагают совершенствование систем стимулирования персонала в предпринимательских структурах разного типа и применение многофакторных индексных моделей для оценки результативности обучения персонала.

Представленные на защиту результаты являются новыми и соответствуют паспорту научных специальностей ВАК: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (Экономика предпринимательства) пункту 8.11 «Технология процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах»; пункту 8.17. «Состояние и перспективы развития межстрановой, национальной и региональных систем предпринимательства».

Практическая значимость. Содержащиеся в работе выводы и обобщения могут быть полезны при разработке и принятии управленческих решений в различных областях деятельности промышленных предприятий Китая. Разработанные в диссертации принципы и подходы к оценке эффективности реализации управленческих решений могут быть использованы предпринимательскими структурами России и Китая. Результаты исследований могут быть использованы в научной и преподавательской деятельности.

Апробация результатов работы. Основные положения работы докладывались и получили положительную оценку на международных научно-практических конференциях молодых ученых «Инновационная стратегия российской экономики» (июнь 2007 г.) и «Социально-экономические приоритеты развития России» (июнь 2008 г.) и «Экономика России в условиях кризиса» (июнь 2009 г.) в Московском экономико-финансовом институте, на кафедре прикладного менеджмента и бизнес-консультирования Московского государственного университета экономики, статистики и информатики.

Публикации. По теме диссертации опубликовано 7 научных работы общим объемом 2,37 п.л., в том числе 4 в журнале, рекомендованном ВАК Минобрнауки России.

Структура диссертационной работы обусловлена целью и поставленными в диссертационном исследовании задачами.

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

В рамках первого пункта научной новизны обоснована концепция разработки и принятия управленческих решений при функционировании промышленных предприятий. Решение данной задачи обусловило необходимость экскурса в теорию управленческих решений. Методологию выбора научно обоснованных решений нередко связывают с такими понятиями, как «системный подход», «комплексный подход», «системный анализ», «исследование операций» и др. Близкими к ним по содержанию являются общая теория систем, теория принятия решений. Рассмотрено новое направление в области принятия решений-теория выбора. Значение общей теории выбора заключается в разработке рекомендаций по выбору вариантов решения, а также в обосновании фундаментальных свойств выбора, на которые можно опираться при построении моделей экономических и социальных явлений. В теории выбора обосновано, что необходимость в решении возникает при наличии проблемы, которая может характеризоваться двумя состояниями: заданным (желаемым) и фактическим (прогнозируемым). Наиболее сложной проблемой является качество управленческих решений. Качество управленческих решений предлагается оценивать путем анализа их влияния на производственные, финансовые результаты, экологию и др..

Эффективное решение в соответствующих условиях находится на основе использования знаний и принципов рационального менеджмента. Это означает, что в менеджменте существуют принципы и рецепты, но необходимо знать, когда и как их применять. Для этого необходим системный подход к управлению.

Началом интенсивного развития теории принятия управленческих решений считаются 40-е годы XX века.

Во второй половине XX столетия в результате переосмысления системы методов принятия управленческих решений возникли такие научные направления, как исследование операций, системный анализ, управление техническими системами и др. Основана структура внутренней и внешней информации, необходимой для принятия эффективных управленческих решений.

Реализация процессов разработки, принятия и реализации управленческих решений напрямую связана с управленческими структурами предпринимательства.

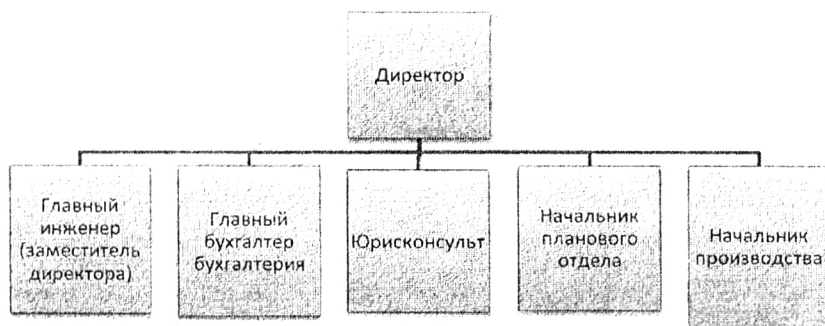


Рисунок 1. Структуры, принимающие решения на малых и средних предприятиях Китая.

На стадии подготовки управленческого решения проводится экономический анализ ситуации на микро и макроуровне, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формируются проблемы, требующие решения. Некоторые управленческие решения требуют обстоятельных маркетинговых исследований. На стадии принятия решения осуществляется разработка и оценка альтернативных

решений и курсов действий, проводимых на основе многовариантных расчетов; производится отбор критериев выбора оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения.

На стадии реализации решения принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль его выполнения. Начальный импульс процессу принятия решений задает информация о состоянии контролируемых параметров управляемого объекта, а воздействие осуществляется после выработки и принятия соответствующего решения, которое в виде той или иной информации (команда, приказ, распоряжение, план и т.д.) подается на «вход» управляемого объекта. Таким образом, процесс принятия управленческих решений носит циклический характер, начинается с обнаружения несоответствия параметров плановым заданиям или нормативам и заканчивается принятием и реализацией решений.

Механизм разработки и принятия управленческих решений в Китае имеет целый ряд особенностей. Следует отметить, что высокцентрализованная плановая экономическая система дала Китаю немало исторически ценного и полезного, но многое в ней было негативным. Главный недостаток коренился в отношениях между государством и предприятием. При жесткой плановой системе предприятие было только административным придатком государственных органов и не имело права на предпринимательство. Кроме того, категорически отрицалась роль рыночного регулирования. Экономическая деятельность целиком определялась директивными планами.

Пороки старого механизма наиболее отчетливо проявились в условиях изменения общей ситуации в стране. Коренная перестройка экономики стала объективной необходимостью.

Новый этап социально-экономического развития КНР наступил в конце 70-х годов, когда проводилась экономическая реформа, нацеленная

на создание гибкого, эффективного механизма управления народным хозяйством. Ключевая задача реформы заключалась в замене административных методов управления экономическими, в активном использовании товарно-денежных отношений, в создании условий для более полного использования возможностей развития производства, повышения динамизма социально-экономического развития страны.

Методы разработки и принятия управленческих решений чрезвычайно разнообразны и требуют обоснованного применения в той или иной ситуации. В этой связи в диссертации проведена систематизация методов разработки и принятия управленческих решений. Для этого рассмотрены типы управленческих решений, а также причинно следственная связь в управленческих решениях. Непосредственному процессу разработки и принятия управленческих решений предшествует системный анализ. Системный анализ предложено проводить по схеме: постановка цели; выбор системы показателей; информационное обеспечение; анализ; заключение.

В рамках второго пункта научной новизны выявлены особенности разработки и принятия управленческих решений на промышленных предприятиях Китая. Автор исходит из того, что разработка и принятия управленческих решений на промышленных предприятиях Китая осуществляется в условиях глобализации и 10-летнего периода вступления Китая в ВТО. В условиях экономической глобализации правительство стремится, с одной стороны, поддерживать национальных производителей, ограничивая свободное перемещение факторов и результатов производства, а с другой стороны действовать в соответствии с объективным процессом формирования единого мирового экономического пространства. Включение в мировую экономику предполагает формирование условий для успешной конкурентной борьбы национальных экономических субъектов в глобальной экономике.

Китай стремится к формированию и реализации активной внешнеэкономической стратегии. Процесс принятия решений происходит на разных уровнях управления предприятием. На малых и средних предприятиях Китая распространена линейно функциональная структура.

В плановом отделе имеется служба маркетинга, а в производственном отделе осуществляется контроль качества продукции. Составление основного производственного плана (ОПП) занимает одно из основных мест в планировании деятельности предприятия. Действия по формированию ОПП включают в себя составление непосредственно календарного производственного плана с учетом достаточности необходимых ресурсов и производственных мощностей и с учетом прогноза спроса и/или существующих/плановых заказов клиентов. Плановый отдел выполняет следующие функции по работе с клиентами: прием заказа клиента; отслеживание его статуса; отгрузка и формирование необходимых коммерческих документов (товарно-транспортных накладных, и т.п.); управление расчетами с клиентом, отслеживание задолженности и анализ истории взаиморасчетов; передача информации о заказах клиента (в виде потребностей) в модуль планирования; анализ и прогнозирование спроса и продаж.

Управленческие решения предполагают действия руководства, ведущие к разрешению противоречия и изменению ситуации. Любое решение основывается на анализе данных, характеризующих ситуацию, определении целей и задач, и содержит программу, алгоритм действий по реализации мероприятий. Управленческие решения это собственно основной результат деятельности руководителей на любом уровне иерархической лестницы. Так, к примеру, руководители организаций и ведущие топ-менеджеры могут принять решение о расширении организации, выходе на новые рынки, изменении направлений

финансовых потоков организации. Это наиболее сложные стратегические решения, которые принимаются с большой долей осторожности и предусматривают анализ целого ряда факторов, моделирование различных вариантов развития ситуации. В зависимости от уровня управления меняется степень ответственности и последствия принятых решений. Так, некоторые руководители имеют полномочия для принятия решений по финансовым, кадровым вопросам, проблемам качества продукции (услуги). Например, руководитель организации может принять решение о закупке нового оборудования, изменении системы оплаты труда, обеспечении качества. Начальник отдела продаж принимает решения о заключении договоров на реализацию, проведении рекламных акций в рамках выделенного бюджета и т.д.

В диссертации прослежена связь управленческих решений на китайских предприятиях с общей стратегией развития экономики страны. Прежде всего, эти решения направлены на повышение качества и конкурентоспособности продукции, совершенствование управления персоналом.

В условиях 10-летнего периода вступления в ВТО китайские предприятия сталкиваются с таким явлением, как риск, что означает отсутствие твердой уверенности в результатах будущих событий. В этой связи автор считает, что руководители китайских предприятий должны использовать современные методы риск-менеджмента. При выходе китайских предприятий на внешний рынок могут возникать политические риски. Политические риски возникают в результате особенностей и различий в политических и экономических системах отдельных государств. Последствия таких рисков это, прежде всего, увеличение сроков реализации инвестиционных проектов, и как следствие возникновение дополнительных расходов (таможенные пошлины, взятки и т.д.). Особое внимание следует обратить на риски качества, которые

обуславливают риск перегрузки мощностей. Риски качества имеют другие последствия для производителя: проблемы брака могут повредить имиджу производителя продукции. Следует отметить, что менеджеры китайских предприятий пока не имеют достаточного опыта в области риск менеджмента, что предполагает их подготовку в данной области.

В рамках третьего пункта научной новизны разработана методика оценки эффективности управленческих решений в области производства промышленной продукции на предприятиях, предложено использовать ключевые показатели деятельности, которые могут представлять собой ограниченный набор показателей, обладающих количественной определенностью. При этом показатели должны отражать наиболее существенные (критические) факторы успеха компании, степень достижения поставленных стратегических целей. Критические факторы успеха представляют собой те мероприятия, которые необходимо проводить компании для обеспечения своей конкурентоспособности. Именно этим факторам компания должна уделить особое внимание, поскольку они определяют успех компании на рынке, ее конкурентные возможности, непосредственно влияющие на прибыльность. Каждому из критических факторов успеха соответствуют ключевые показатели деятельности, которые позволяют отслеживать ход реализации решения и корректировать его в соответствии с изменяющимися условиями. Для этого в диссертации предложена мультипликативная модель. В качестве результативных показателей избраны валовая прибыль и прибыль от основной деятельности. Валовую прибыль (V) можно представить в виде произведения средней годовой стоимости активов (A), коэффициента оборачиваемости активов ($\frac{O}{A}$) и рентабельности продукции ($\frac{P}{O}$):

$$V = A * \frac{O}{A} * \frac{P}{O} \quad (1)$$

Рентабельность совокупных активов следующим образом связана с рентабельностью продаж и отдачей активов:

$$\frac{P}{\sum A} = \frac{P}{B} * \frac{B}{\sum A} \quad (2),$$

Где Р – прибыль от основной деятельности; В- выручка от продаж основной продукции; $\sum A$ – стоимость совокупных активов.

В рамках четвертого пункта научной новизны предложена методика оценки эффективности выбора стратегии «сезонный продукт», предполагающая учет изменения спроса на продукцию. В диссертационном исследовании рассмотрена сущность стратегии «сезонный продукт» и обоснована целесообразность ее выбора. Обоснование целесообразности выбора стратегии «сезонный продукт» предполагает проведение маркетинговых исследований и оптимизацию с учетом их ассортимента выпускаемой продукции. Оптимизация ассортимента выпускаемой продукции направлена на исключение из ассортимента нерентабельных и малорентабельных изделий. После того как проведен маркетинговый анализ и рассчитаны финансовые показатели для каждого вида продукции, принимается решение по тем или иным ассортиментным позициям. Целесообразность ориентации на стратегию «сезонный продукт» обусловлена тем, что в различные периоды объемы продаж неравномерны. Так, в летний период на 10–15% падают продажи теплой одежды. Даная стратегия дополняется стратегией «сезонная скидка». Стратегия сезонной (периодической) скидки основывается на неоднородности покупательского спроса во времени и применяется для его стимулирования. Такая стратегия используется при продаже товаров сезонного спроса. Финансовые результаты компаний оцениваются в Китае, как и в России, по данным финансовой отчетности,

соответствующей международным стандартам. Эффективность стратегии «сезонный продукт» проанализирована на примере китайской компании Bosideng International Holdings Limited, которая является крупнейшим в Китае производителем курток. Розничная сеть компании существует в 65 городах страны. Bosideng International Holdings Limited включает группу компаний (Летающий "Снег", "Конбо", "Бинде", "доубле-пера" и "по перу"). Группа предоставляет разнообразные куртки, пуховые изделия для удовлетворения различных потребительских предпочтений. Сегодня Bosideng работает со всей линией одежды, включая повседневную одежду для мужчин и женщин, спортивную одежду, нижнее белье, трикотаж, кашемир, одежду для детей и одежду для дома.

Методика оценки решения менеджмента одной из китайских компаний по производству пуховиков об оптимизации ассортимента и переходе на стратегию «сезонный продукт» основана на анализе финансовых результатов до и после реализации управленческого решения.

В рамках пятого пункта научной новизны предложены подходы к оценке эффективности управленческих решений в области кадровой политики. Область управленческих решений по кадрам весьма многообразна и предполагает учет психологических аспектов. Это обусловлено тем, что каждое управленческое решение по кадрам нуждается в психологическом обеспечении. Такое психологическое обеспечение включает в себя наличие психологической информации о работниках, в отношении которых принимается то или иное управленческое решение, а также достаточную психологическую подготовленность лиц, правомочных принимать такое решение. Информационная модель проблемной ситуации при подготовке управленческого решения по кадрам представляет собой совокупность различных сведений, в том числе психологических, о конкретных

работниках или кандидатах на занятие конкретной должности, перемещение, стимулирование проблемной ситуации.

Эффективность управленческого решения в области кадровой политики автор считает возможным оценивать путем проведения комплексного экономического анализа, базирующегося на применении системы показателей. Критерий эффективности управленческого решения выражается, как правило, в виде совокупности показателей и выступает в качестве мерил познания изучаемого явления. В условиях вступления в ВТО открываются новые возможности в области принятия кадровых решений на китайских предприятиях. Например, более гибкими и разнообразными становятся формы занятости работников расширяется сфера предоставления образовательных услуг, в том числе на коммерческой основе, развивается инфраструктура рынка труда, появляются новые виды услуг в области подбора и оценки персонала. В связи с этим принятие кадровых решений становится процессом существенно более сложным и ответственным. Необходимо проанализировать большое число факторов: экономических, социальных, правовых, национальных. Возрастает значимость стратегических аспектов принятия кадровых решений, обоснования экономической целесообразности капиталовложений, связанных с развитием человеческих ресурсов. В этих условиях принятие кадровых решений предполагает выполнение многовариантных расчетов, обоснование критериев оценки различных альтернатив, их приоритетов, определение действий в условиях риска и неопределенности. Менеджмент многих китайских предприятий принял решение об увеличении расходов на персонал, которые включают: затраты на заработную плату; выплаты работодателя по различным видам социального страхования; расходы организации на социальные выплаты и льготы. Механизм планирования расходов на персонал базируется на следующем алгоритме:

Формирование общего бюджета расходов на персонал. Бюджетные расходы на рабочую силу содержат все предполагаемые расходы на выполнение функций управления персоналом. Задачи бюджета заключаются в координации, мотивации и контроле.

Общий бюджет расходов на персонал устанавливается в зависимости от требований конкуренции, рыночных условий, на основе анализа бюджетов предыдущих периодов и изменения рыночной конъюнктуры.

В компании Bosideng International Holdings Limited расходы на персонал увеличились за счет расширения сети магазинов по продаже ее продукции. Кадровая политика была нацелена на повышение заработной платы, разработку программ обучения персонала. Программы обучения персонала чрезвычайно разнообразны и учитывают международные требования к торговому персоналу.

В целях привлечения и удержания квалифицированного и опытного персонала поощряется приверженность к дальнейшему развитию бизнеса Группы. В этом случае эффективность кадровой политики отразят показатели движения персонала, в частности коэффициент текучести.

Программы обучения персонала чрезвычайно разнообразны. Наиболее проблемным вопросом при оценке эффективности обучения является определение доли результата (производственного, финансового), достигнутого после реализации программ развития, в общих производственных и финансовых результатах компании.

Общая оценка эффективности обучения может быть получена на основе системы многофакторных мультипликативных моделей.

1. Модель, отражающая влияние обучения персонала на прибыль от продаж

$$P = \frac{P}{T'} * \frac{T'}{T} * \frac{T}{Q} * Q \quad (3)$$

где P – прибыль от продаж;

$\frac{P}{T'}$ – прибыль от продаж на одного среднесписочного работника,

прошедшего обучение;

$\frac{T'}{T}$ – доля работников, прошедших обучение, в общей

численности персонала компании;

$\frac{T}{Q}$ – трудоемкость продаж;

Q – объем продаж;

T – общая численность работников;

T' – число работников, просящих обучение.

Последовательность этапов анализа влияния факторов на прибыль от продаж следующая:

Влияние прибыли от продаж на одного работника, прошедшего обучение, на изменение прибыли от продажи:

$$\Pi = \left(\frac{P_1}{T_1} - \frac{P_0}{T_0} \right) * \frac{T_1}{T_0} * \frac{T_0}{Q_0} * Q_0 \quad (4)$$

Π – прибыль от продаж.

Влияние доли работников, прошедших обучение, в общей численности персонала на изменение прибыли от продаж:

$$\frac{P_0}{T_0} * \left(\frac{T_1}{T_0} - \frac{T_0}{T_0} \right) * \frac{T_0}{Q_0} * Q_0 \quad (5)$$

влияние объема продаж на изменение прибыли от продаж:

$$\frac{P_0}{T_0} * \frac{T_0}{T_0} * \frac{T_0}{Q_0} * (Q_1 - Q_0) \quad (6)$$

влияние объема продаж на изменение прибыли от продаж:

$$\frac{P_0}{T_0} * \frac{T_0}{T_0} * \frac{T_0}{Q_0} * (Q_1 - Q_0) \quad (7)$$

Таким образом, Эффективность управленческих решений в области кадровой политики целесообразно оценивать через влияние их реализации на производственные и финансовые результаты компаний. Производственные и финансовые результаты следует оценивать путем сопоставления соответствующих показателей за периоды до и после принятия решений.

Выводы и предложения, сделанные в результате проведенного исследования.

На китайских предприятиях в большей мере распространены решения, принимаемые по предписанию. Особенно это характерно для малых и средних предприятий. По-нашему мнению, целесообразно расширить перечень решений, принимаемых по предложению снизу, что способствовало бы их более успешной реализации.

Управленческие решения на китайских предприятиях тесно связаны с общей стратегией развития экономики страны. Прежде всего, они направлены на повышение качества и конкурентоспособности продукции, совершенствование управления персоналом.

Китайским предприятиям, важно сформировать систему ключевых показателей, позволяющих принимать эффективные решения.

В условиях 10-летнего периода вступления в ВТО китайские предприятия сталкиваются с таким явлением, как риск, что означает отсутствие твердой уверенности в результатах будущих событий. В решении данной проблемы целесообразно использование методов риск-менеджмента.

Менеджеры китайских предприятий пока не имеют достаточного опыта в области риск-менеджмента. Для разработки управленческих решений с учетом факторов риска необходимо повысить квалификацию руководимей малых и средних предприятий в области риск-менеджмента.

Методика оценки эффективности управленческих решений в области производства промышленной продукции ориентируется на применение сбалансированной системы показателей, прежде всего, на клиентскую и финансовую составляющие.

Руководители китайских предприятий в своих решениях справедливо акцентируют внимание на обучении персонала. Эффективность такого управленческого решения предлагается оценивать на основе следующих показателей, отражающих, по нашему мнению, результативность обучения персоналом: объем продаж на одного обучавшегося работника; прибыль от продаж на одного среднесписочного работника, прошедшего обучение.

Совершенствование механизма разработки и реализации управленческих решений на китайских предприятиях может быть осуществлено путем расширения сферы применения экономических методов в оценке их эффективности.

СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Публикации в ведущих рецензируемых журналах, рекомендованных ВАК Минобрнауки России:

1. Чжао Фэй, Лю Шихао. Текстильная промышленность КНР в условиях членства в ВТО. // Экономические науки - М.: МАКС Пресс, – 2008. – N.6 (43) (0,69 п.л.) (авторские 0,35 п.л.)
2. Лю Шихао. Совершенствование процедуры принятия управленческих решений в области управления персоналом. // Экономические науки - М.: МАКС Пресс, – 2009. – N.5 (54) (0,25 п.л.)

3. Лю Шихао. Системный анализ как метод обоснования управленческих решений // Транспортное дело России. М.: Морские вести, – 2011, – N.4 (89) (0,43 п.л.)

4. Лю Шихао. Особенности разработки управленческих решений в условиях глобализации и после вступления Китая в ВТО // Транспортное дело России. М.: Морские вести, – 2011, – N.4 (89) (0,47 п.л.)

Публикации в других печатных изданиях и материалы конференций:

5. Лю Шихао. Система трудовой мотивации и стимулирования труда на предприятиях Китая. // Инновационная стратегия российской экономики. Материалы международной научно-практической конференции молодых ученых 8 июня 2007. – М.: МЭФИ. – 2007. (0,25 п.л.)

6. Лю Шихао. Методы развития предпринимательских структур Китая в условиях вступления в ВТО. // Социально-экономические приоритеты развития России. Материалы Международной научно-практической конференции молодых ученых. 3 июня 2008. – М.: МЭФИ. – 2008. (0,43 п.л.)

7. Лю Шихао. Процедуры принятия управленческих решений на предприятиях Китая. // Экономика России в условиях кризиса. Материалы международной научно-практической конференции молодых ученых 3 июня 2009. – М.: МЭФИ. – 2007. (0,19 п.л.)

Подписано к печати 28.12.11

Формат издания 60х84/16

Печ.л. 1,5

Заказ № 9355

Бум. офсетная №1

Уч.-изд.л. 1,4

Печать офсетная

Тираж 100 экз.

Типография издательства МЭСИ. 119501, Москва, Нежинская ул. 7